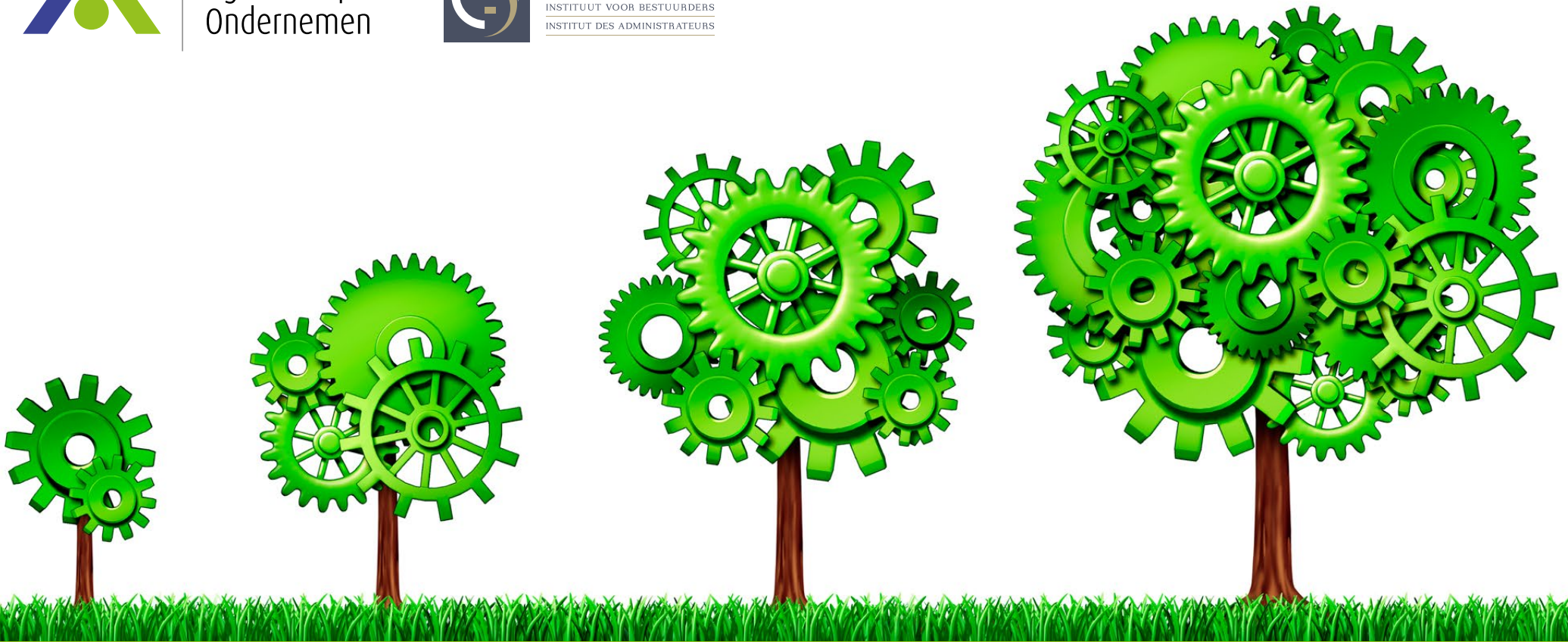




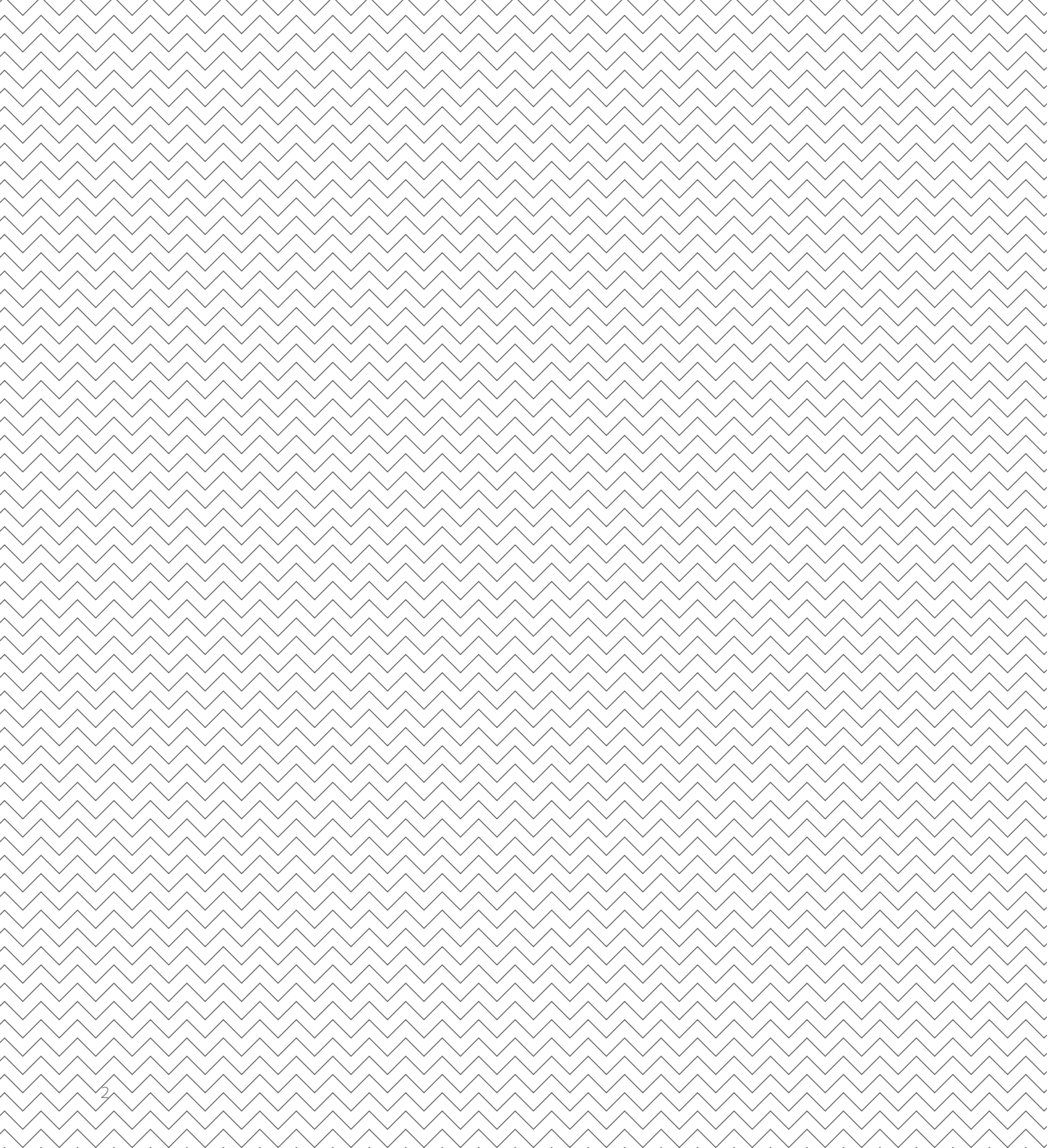
Agentschap
Ondernemen



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



GOVERNANCE IN GROEIBEDRIJVEN OPVOLGING & OVERNAME



Opvolging & overname in groeiondernemingen

Van ondernemers en bedrijfsleiders wordt doorgaans verwacht dat ze vooruitziend zijn en toekomstgericht denken. Sommigen dichten hen zelfs toekomst voorspellende kwaliteiten toe. En toch, wanneer het aankomt op de toekomst (over de generaties heen) van het eigen bedrijf, vergeet men vaak dat ook het eigen leven niet eeuwig durend is. En meent men dat er voor het nadenken over de opvolging en/of overname van de onderneming nog ruimschoots tijd is. Niets is echter minder waar, maar zoals zo vaak ligt (een deel van) de oplossing van een probleem in een tijdige en gestructureerde aanpak ervan.

Het Agentschap Ondernemen van de Vlaamse overheid stelde vast dat er in Vlaanderen alleen al 71.625 ondernemers zijn in hoofdberoep die een leeftijd bereikt hebben boven de 55 jaar. Volgens hun prognoses zal het aantal 50-plussers onder de ondernemers de komende 10 jaar met minstens 10% toenemen. Door deze evolutie staan er ook heel wat jobs op de helling. Het aantal jobs in loondienst in de bedrijven geleid door 50-plussers, kan geraamd worden op minimaal 230.000. Daarenboven geeft 57% van de ondernemers aan binnen een 10-tal jaar te stoppen, maar ze geven eveneens aan dat ze nog niet weten wie de onderneming zal leiden.

Vanuit deze vaststelling is het besef gegroeid van de nood aan bewustmaking van en informatieverstrekking over de opvolging en overname.

Het project

In het kader van Vlaanderen in Actie, en met de steun van het Agentschap Ondernemen, zetten een aantal partners zich gezamenlijk in voor die bewustmaking en informatieverstrekking.

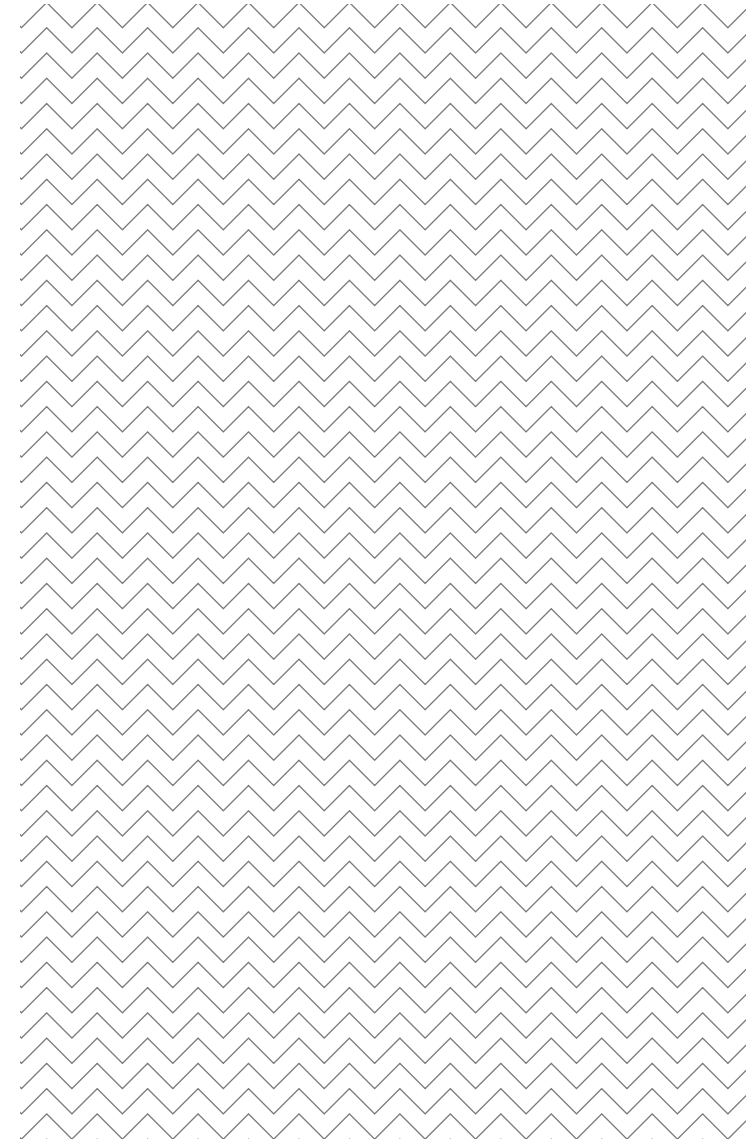
Het project richt zich daarbij in eerste instantie tot de Vlaamse groeiondernemingen en hun bedrijfsleiders die op zoek zijn naar een oplossing voor hun opvolging- of overnamevraagstuk.

Dit project beoogt een ruim aantal ondernemingen te overtuigen van het nut van deugdelijk bestuur om de opvolging en/of overname in goede banen te leiden. Vanuit GUBERNA, het Instituut voor Bestuurders, willen wij wijzen op de belangrijke rol die een raad van bestuur en/of een raad van advies kan spelen in dit ganse proces. Welke deze precies is of kan zijn en hoe ze de onderneming op een juiste manier kan bijstaan om een duurzame groei te verzekeren hebben wij willen duidelijk maken aan de hand van getuigenissen van een aantal ervaren bedrijfsleiders die al eerder met deze uitdagingen in aanraking kwamen.

Deze publicatie wil een aantal nuttige tips meegeven maar tevens waarschuwen voor een aantal mogelijke valkuilen of moeilijkheden waarmee u als ondernemer 'onderweg' kan geconfronteerd worden.

Inhoud

Inleiding	5
Goed bestuur bij opvolging & overname: een aantal basisprincipes	5
Opvolging & overname: een aantal praktijkcases	7
Group Joos	7
Houtgroep Cras	8
Spaas Kaarsen	9
Nuscience	9
Willy Naessens Group	10
Group Ghistelinck	11
Conclusies: een aantal nuttige lessen en aanbevelingen uit de praktijk	12
Begin er tijdig aan en laat u omringen met de nodige expertise	12
Laat alle opties open vooraleer een gefundeerde keuze te maken	12
Zorg voor een goed begeleid overgangsproces	14
Aligneer de diverse familiale belangen met het ondernemingsbelang: een evenwichtsoefening op de smalle balk!	14
Zorg voor een dynamische aanpak en de juiste mentaliteit	15
Tips van ervaren overlaters	15
Bijlagen	16



Inleiding

Elk bedrijf wordt vroeg of laat geconfronteerd met belangrijke strategische uitdagingen die de continuïteit van de onderneming ten goede kunnen komen of in het gedrang kunnen brengen. Goed bestuur verhoogt de overlevingskansen van de onderneming en zorgt ervoor dat de onderneming meer en beter gewapend is tegen de negatieve impact die een plotse en onvoorziene verandering met zich mee kan brengen.

Het tijdig vastleggen van een aantal spelregels kan ervoor zorgen dat de juiste vragen besproken worden door de juiste mensen op de juiste plaats en op het juiste moment.

Vooral in familiale bedrijven zijn duidelijke afspraken van fundamenteel belang voor een goed verloop van het successieproces. Deze afspraken zorgen ervoor dat er (1) respect is voor het geduldig kapitaal, (2) aandacht is voor de jongere generatie en (3) de balans gewaarborgd blijft tussen de belangen van de onderneming en deze van de mensen die er achter staan.

“
**Overdracht is een proces, een
evolutie, geen revolutie**”

Gerard Spaas, Spaas Kaarsen

GOED BESTUUR bij opvolging & overname: een aantal basisprincipes

Vaak wordt in de media de meeste aandacht besteed aan de beursgenoteerde en grote internationale ondernemingen. Maar het belang van de kleine en middelgrote ondernemingen in de economische ontwikkeling van ons land kan moeilijk worden onderschat. Een heel aantal van deze ondernemingen gaan al jaren mee en zijn uitgegroeid tot gerenommeerde spelers die zijn overgegaan van generatie op generatie.

De Europese Commissie stelde de volgende tendensen vast betreffende overdracht en opvolging in de Europese lidstaten¹:

- steeds meer ondernemingen worden niet binnen de familie maar aan derden overgedragen;
- een groeiend aantal ondernemers zal maar voor een kortere periode in hetzelfde bedrijf blijven, niet een leven lang;
- persoonlijke beslissingen en het veranderende concurrentieklimate en dus niet alleen leeftijd, vormen steeds meer de aanleiding voor bedrijfsoverdracht;

¹ Eindverslag van de deskundigengroep inzake de overdracht van kleine en middelgrote ondernemingen, Europese Commissie – mei 2002.

- de beleidsoverdracht wint als beleidsvraagstuk steeds meer aan belang door het hoge en nog verder stijgende aantal overdrachten binnen de komende tien jaar.

Veel ondernemingen hebben met succes gebruik weten te maken van de fundamentele krachten van het ondernemerschap en de betrokkenheid van haar stichters. Het vergt heel wat inspanning om te kunnen schipperen tussen de eisen van succesvol ondernemen, deugdelijk bestuur en de belangen en emoties van familieleden.

Eén van de meest kritische fasen voor de continuïteit van een onderneming is de opvolging. Het is een complex en dikwijls ingewikkeld en emotioneel proces dat een veel betere kans krijgt wanneer het goed wordt voorbereid.

Van een opvolging is sprake als een onderneming binnen de familie wordt overgedragen, gewoonlijk van ouders op kinderen. Maar ook andere overdrachtsvormen kunnen aan bod komen, vb. door een management buy-out of verkoop aan een derde, industriële, dan wel een financiële partij.

Een uitgestippeld plan voor de opvolging binnen de onderneming komt er niet vanzelf en neemt gemiddeld ook 5 à 7 jaar in beslag. Vandaar dat de hulp van externen dikwijls een belangrijke stap kan zijn om tijdig te anticiperen vooraleer grote stappen vooruit te zetten.

Het opzetten van een adviesraad of een raad van bestuur kan een grote toegevoegde waarde beteke-

nen voor de onderneming, niet alleen ter voorbereiding van moeilijke hoofdstukken die aan bod zullen komen, maar ook voor een belangrijke verdere professionalisering van het bedrijf. Wij verwijzen hiervoor graag naar de Code Buysse II die hieromtrent een aantal nuttige aanbevelingen bevat (zie Bijlage 1 achteraan dit document).

Nog te veel ondernemingen hebben enkel een raad van bestuur op papier. Een dergelijke papieren raadsvergadering draagt maar weinig of niets bij tot de bedrijfsvoering. Maar een adviesraad of een goed werkende raad van bestuur bouw je natuurlijk ook niet op in één dag.

De stap naar een actieve raad van bestuur moet de onderneming helpen bij het formuleren en realiseren van ambities en haar in staat stellen een afdoend antwoord te bieden aan strategische vraagstukken en uitdagingen. Het mag geen twijfel lijden dat opvolging en/of overname zulke soort vraagstukken zijn. Een actieve raad van bestuur zal immers toezien op een duidelijke afbakening van verantwoordelijkheden en er voor zorgen dat er een evenwichtig en efficiënt besluitvormingsproces komt. Op die manier hebben moeilijkere strategische en opvolgingskwesties een grotere kans op slagen.

**Extern kapitaal, een externe manager,
opvolging binnen de familie...
Elke onderneming heeft een eigen
succesverhaal, maar dat verloopt niet
altijd even rimpelloos.**

De overdracht is een ingewikkeld proces, waar veel meer bij komt kijken dan men soms kan vermoeden. Tijdens de afhandeling van een dergelijk proces moeten er tal van obstakels worden overwonnen, niet alleen van juridische of fiscale, maar heel zeker ook van emotionele aard.

Dikwijls beschouwt de eigenaar van de onderneming het bedrijf als zijn levenswerk. Het is daarom niet onwaarschijnlijk dat hij daar een grote emotionele waarde aan zal toekennen. Er is een zekere betrokkenheid nodig tussen de overlater en de overnemer. Die komt dikwijls voor tussen ouder en kind, maar kan evengoed bestaan tussen de overlater en een derde partij.

Doorgaans is een overdracht moeilijker voor kleinere bedrijven en voor bedrijven waar de eigenaar een dominerende rol speelt. Laat het nu net daar zijn dat er voor governance een belangrijke rol is weggelegd.



Een adviesraad of een raad van bestuur speelt vaak een belangrijke rol in het verzoenen van de emotionele aspecten en de rationele eisen van het bestuur van ondernemingen. Bovendien verdient het aanbeveling een begeleidingsperiode af te spreken. Tijdens deze periode trekt de eigenaar zich geleidelijk aan terug uit het bedrijf, zo wordt er ook een zekere mate van vertrouwen opgebouwd tussen overlater en overnemer. Tenslotte zijn er ook een heel aantal specialisten voorhanden die de overlater kunnen assisteren bij een bedrijfsoverdracht.

Gerard Spaas, voorzitter van de raad van bestuur van de gelijknamige kaarsenfabrikant, stelt het voor zoals in het schema hiernaast. Begeleiding door de overlater moet zorgen voor de opbouw van de nodige legitimiteit en geloofwaardigheid van de overnemer.

Bron: Gerard Spaas (Spaas) – Presentatie Opvolging- en Overnamedebat – 12/06/2014

Op de keper beschouwd kunnen een 5-tal overdrachtvormen worden onderscheiden, die zoals zal blijken uit de voorbeelden ook in combinatievorm (al dan niet gespreid in de tijd) kunnen voorkomen:

1. Overdracht binnen de familie, zonder extern kapitaal
2. Overdracht binnen de familie met inbreng van extern management
3. Overdracht binnen de familie met inbreng van extern kapitaal
4. Management Buy Out, al dan niet met behulp van extern kapitaal
5. Verkoop aan industriële (of financiële) partner

Geen twee families zijn dezelfde net zoals geen twee ondernemingen dezelfde zijn. Stellen dat er één zaligmakende remedie zou zijn om de (familiale) opvolgingsproblematiek op te lossen is dus veel te kort door de bocht.

Opvolging & overname: een aantal PRAKTIJKCASES

In wat volgt, brengen we een aantal cases, die aantonen hoe de opvolgingsproblematiek binnen een aantal gerenommeerde Vlaamse groeiondernemingen werd of wordt aangepakt. Het mag duidelijk zijn dat deze willen waarschuwen voor een aantal mogelijke valkuilen en een aantal tips willen meegeven.

Group Joos

In 1935 start Jos Joos bescheiden maar met succes de Drukkerij Joos. Als startende onderneming staat het bedrijf volledig ten dienste van de familie, er is met andere woorden geen strikte scheiding tussen beide. Wanneer in 1960 de tweede generatie het roer overneemt, komt er voor het eerst een duidelijke scheiding tussen familie en bedrijf, weliswaar met één kapitein voor de beide. Deze 2de generatie laat het bedrijf beheerst en gecontroleerd groeien met oog voor een gezond financieel beleid.

In 1991 legt een bedrijfsbrand nagenoeg de ganse drukkerij in as. Naast de materiële schade komt ook de algemene kwetsbaarheid van het bedrijf naar boven. De onderneming, hoewel voldoende verzekerd tegen dergelijke klappen, moet snel opnieuw operationeel zijn wil ze haar voortbestaan niet bedreigd zien. Tegelijkertijd groeit ook het besef van het belang om werk te maken van een opvolgingsregeling. Er wordt een Stichting Administratiekantoor naar Nederlands



recht (STAK) opgericht. Deze moet toelaten de 4 kinderen (2 actieve en 2 niet-actieve aandeelhouders) in de Stichting gelijk te behandelen.

“
De trigger in een opvolging is niet altijd de familie, maar dikwijls financieel of fiscaal gedreven.”

Alex Joos, Group Joos

Sinds 1999 runt de 3de generatie Joos het familiebedrijf. In tegenstelling tot de overgang van de 1ste naar de 2de generatie, verloopt de overgang naar de 3de generatie niet helemaal rimpelloos. De vader wil wel terugtreden maar heeft het niet gemakkelijk om de leiding over te laten. Er wordt daarom beslist tot de oprichting van een adviesraad die de overdracht in goede banen moet leiden. Vader Joos wordt voorzitter van de raad, terwijl de twee broers (die als aandeelhouder actief zijn in de onderneming) gedelegeerd bestuurder worden. Korte tijd later wordt vanuit de adviesraad een raad van bestuur opgericht, samen met drie externe bestuurders.

“
De adviesraad is een excellent medium om keuzes en beslissingen rationeel te houden en niet emotioneel”

Alex Joos, Group Joos

In 2008 treedt vader Joos terug als voorzitter van de raad van bestuur en draagt hij zijn functie over aan een externe voorzitter. Wanneer er in 2011 tussen de beide gedelegeerd bestuurders onenigheid bestaat over de te volgen strategie, staat de onderneming opnieuw voor een cruciale uitdaging. De economische crisis heeft toegeslagen en noopt de bedrijfsleiding onder andere tot de sluiting van één van haar vestigingen.

Alex Joos werkt aan een plan om zijn broer en twee zussen (niet actief in de onderneming) uit te kopen en alleen verder te gaan. Het plan, waarover na één jaar een akkoord wordt bereikt, wordt opgemaakt op basis van een objectieve waardering en voorziet onder andere in de afsplitsing van de operationele activiteiten van het vastgoed. Het moet ook de grondslag vormen voor het toekomstplan voor de vernieuwde Group Joos. Met behulp van een familiale lening koopt Alex Joos zijn broer en zussen uit. De raad van bestuur speelt in dit alles een belangrijke rol. Die maakt het mogelijk één en ander te 'defamilialiseren' en de zaken met een helikopterzicht te beoordelen. Zeker wat de emotionele aspecten betreft is het vaak makkelijker om de vraag aan een aantal externen voor te leggen.

Ondertussen werden de formele aspecten van het plan correct uitgevoerd en heeft de onderneming haar dynamiek teruggevonden.

Houtgroep Cras

Cras, ontstaan in 1878 als lokale houthandel te Waregem, is in haar meer dan 135-jarig bestaan uitgegroeid tot een referentie in de houtsector. August Cras is de eerste Cras-telg aan het roer. Vanaf het einde van de jaren '70 zorgen 4 gerichte overnames ervoor dat de continuïteit van de aanvoer, en dus van de groei, wordt verzekerd. Maar ook in de jaren '90 komt er bijkomende groei door tal van overnames, deze zorgen bovendien voor een betere geografische spreiding van het Cras-distributienetwerk.

In 1990 wordt Cras ook eigenaar van het merk Collstrop. Onder de noemer Collstrop Garden produceert Cras een assortiment tuinhout. De sterkte van het merk Collstrop betekent een echte meerwaarde voor de onderneming, die daarmee het assortiment uitbreidt met producten voor tuindecoratie.

Vandaag is CEO Frédéric Cras de vierde generatie in het bedrijf. Het was echter geen gemakkelijke overgang. Na een aantal conflicten en een breuk besluiten de vader en oom van Frédéric Cras elk een bod te doen op de onderneming. Het is de vader van Frédéric Cras die uiteindelijk de familie uitkoopt. Kort nadien wordt vader Cras geveld door ziekte en moet hij een beslissing nemen: van de vier kinderen zal Frédéric Cras zijn opvolger worden.

In 1995 komt vader Cras te overlijden en staat zoon Frédéric er alleen voor. Daarop volgen een aantal moeilijke jaren waarbij hij met een relatief beperkte ervaring toch aan de slag moet met de leiding van het bedrijf. Dit weerhoudt de onderneming echter niet

haar groeiambities na te streven. De input van externe adviseurs en de aanwezigheid van een klankbord blijken van onschatbaar belang. De overnames volgen elkaar in een vlot tempo op. Frédéric Cras heeft, 15 jaar na het overlijden van zijn vader, de familie kunnen uitkopen en is op vandaag 100% aandeelhouder.

Spaas Kaarsen

Spaas Kaarsen, van oorsprong een kleine lokale kaarsenfabrikant in Hamont (B), is uitgegroeid tot één van de belangrijkste spelers in de internationale kaarsenmarkt. Spaas is marktleider in België en heeft daarnaast een sterke positie opgebouwd in de Europese landen met het merk SPAAS.

Na 160 jaar ondernemen heeft dit (ondertussen 5de generatie) familiebedrijf een hele weg afgelegd. De 3de generatie bestond uit drie broers die elk hun eigen verantwoordelijkheden opnamen, maar beslissingen die de specifieke deelverantwoordelijkheden overstijgen worden bij consensus genomen. Bij de 4de generatie lag dat anders. Er was wel affiniteit met het product, maar de affiniteit met het bedrijf was heel wat minder uitgesproken. Het bedrijf kwam in handen van 12 neven en nichten. Het was uiteindelijk Gerard Spaas die het initiatief nam en inspanningen deed om de versnippering tegen te gaan en het aandelenpakket in eigen handen te krijgen.

Gerard Spaas zocht en vond een externe partner om de andere familieleden uit te kopen. Een absoluut noodzakelijke stap volgens hem voor de beheersbaarheid, de continuïteit en de bestuurbaarheid van het bedrijf. In 1997 verwierf Ibel, de Vlaamse durfka-

pitaalverstrekker uit de Cobepa-groep, 44 procent van de aandelen, terwijl de overige 56 procent in handen van de familie bleef. Ibel wou de groei van het bedrijf ondersteunen na twee moeilijke jaren. In 2004 namen de familie en LRM de aandelen van Ibel over om een nieuw groeitraject in te zetten. Hiermee gepaard gaand werd ook een externe manager aangetrokken om de dagelijkse leiding van het bedrijf waar te nemen. Ben Spaas, de zoon van Gerard Spaas en 5de generatie was op dat ogenblik product manager in het bedrijf maar volgde wel al actief de bestuursvergaderingen van het bedrijf.

In 2005 wordt Ben Spaas afgevaardigd bestuurder. Er komt een duidelijke rolverdeling tussen de voorzitter en de afgevaardigde bestuurder.

“**Loslaten komt alleen maar ten goede aan het zelfvertrouwen van de opvolger.**”

Gerard Spaas, Spaas Kaarsen

Uiteindelijk koopt de familie Spaas 40% van de aandelen over van LRM waardoor Spaas Kaarsen terug volledig in familiale handen komt. Een nieuwe mijlpaal in de lange geschiedenis van het bedrijf.

De opvolging via extern management kan zowel vóór als na de instelling van een raad van bestuur/adviesraad komen. Het voordeel echter van het reeds hebben van een adviesraad (vooraleer extern management wordt aangetrokken) is hun hulp bij het

identificeren van het geschikte profiel en zelfs bij de selectie van het extern management.

Ook de externe manager, die hiermee in de raad van bestuur/advies een klankbord voor strategische beslissingen vindt, zal zich hierdoor gesteund voelen.

Nuscience

Sinds Vitamex in 2002 via een management buy out (MBO), de ondergang van Seghers Genetics & Nutrition ontliep, is dit kennisbedrijf op het vlak van dierenvoeding en gezondheid blijven groeien, niet alleen in omzet maar ook in het spreiden van zijn activiteiten over de wereld. In 2012 werd besloten om de bedrijven, die tot de Groep Vitamex behoren 'te rebranden'. Sindsdien heet de groep "Nuscience".

Hoewel het verhaal van Nuscience / Vitamex geen verhaal is van (familiale) opvolging, toont het toch aan dat ook hier een raad van bestuur een belangrijke rol heeft gespeeld in de continuïteit van de onderneming of toch op zijn minst van een onderdeel ervan.

Patrick Keereman, huidig CEO van Nuscience, zag al snel in dat een MBO de best mogelijke oplossing voor de Seghers Group zou zijn. Nuscience is vandaag actief in meer dan 60 landen die het bedient vanuit 10 sites wereldwijd. Dit succes werd mede mogelijk gemaakt door een raad van bestuur met zeer gemotiveerde bestuursleden die de zaken op de voet volgen. De samenstelling van deze raad van bestuur is doorheen de jaren veranderd, maar is nog steeds een mix van uitvoerende en niet-uitvoerende bestuurders, van kapitaal en management.

Uiteraard komt een opvolging en/of overname er niet vanzelf. Een aantal belangrijke tips van een ervaren ondernemer:

- Zorg voor een duidelijke afbakening van missie, visie, strategie & waarden
- Behandel de zaken in de raad van bestuur tot een definitief unaniem akkoord bereikt is
- Begin tijdig, het zit nooit van de eerste keer goed!

“
**The ditch is never too big if the
jump is well prepared!**”

Patrick Keereman, Nuscience

Willy Naessens Group

Het verhaal van de Willy Naessens Group is ondertussen genoegzaam bekend. De stichter-ondernemer richtte ruim 50 jaar geleden de Willy Naessens Group op. Het verhaal begint bij Willy Naessens zelf als zoon van een Elsegemse molenaar. Gestart als kippenkweker en handelaar in veevoerders, rolt hij eerder toevallig de bouwsector in. Hij zag een opportuniteit en heeft deze met beide handen gegrepen. De onderneming is uitgegroeid tot de nummer 1 in de Benelux in industriebouw en zwembaden.

Bewust evenwel van de cycliciteit van deze business heeft Willy Naessens ondertussen gediversifieerd in de voedingsbranche, vooral door overnames van familiale bedrijven. De groep omvat vandaag 22 ondernemin-

gen, die actief zijn in verschillende takken van de bouwindustrie en in de vleessector.

Maar ondertussen heeft hij ook gewerkt aan de opvolging, zowel op het vlak van het management als op niveau van de raad van bestuur en het aandeelhouderschap. Zelf zegt hij dat hij met een gerust geweten kan gaan slapen, maar het was geen gemakkelijke opdracht om als stichter zijn levenswerk door te geven. De twee kinderen van Willy Naessens werden niet gedropt aan de leiding van het bedrijf: niet iedereen is immers een geboren ondernemer. Het was wel een bewuste keuze om elk een plaats te geven in de onderneming. Er kwamen twee externen in de leiding van het bedrijf, die uiteindelijk ook een stukje aandeelhouder werden. Het vierspan dat aan de leiding van het bedrijf staat zijn omvat een externe manager, de schoonzoon, de productie leider en de zoon.

“
**Als de overnemers het goed doen,
moet je verstand primeren op je
hart.**”

Willy Naessens, Group Willy Naessens

Zoals reeds eerder aangegeven was opvolging binnen de onderneming geen gemakkelijke opdracht. Willy Naessens heeft diverse pogingen ondernomen vooraleer hij slaagde in de organisatie van zijn successie. Al sinds de kinderen de leeftijd van 17 jaar hadden begon hij te praten over de continuïteit. Maar de effectieve opvolging nam 5 à 6 jaar in beslag. Ondertussen is de opvolging gerealiseerd en is ook de fami-

lie gelukkig. Belangrijk hier om zien is dat exploitatie en eigendom goed uit elkaar gehouden worden. Willy Naessens stelt uitdrukkelijk dat hij samen met zijn twee externe bestuurders in de raad van bestuur de juiste keuzes heeft gemaakt en zorg draagt voor de implementatie ervan.

“
**De allergrootste opdracht in mijn
leven was het waarborgen van de
continuïteit van de onderneming.**”

Willy Naessens, Group Willy Naessens

Uiteraard is het niet evident om die keuzes te maken. In de eerste jaren komt daar ook een stuk psychologie bij kijken. Als de leiding wordt genomen door niet-familieleden, dan moet de familie dit ook leren aanvaarden.

Er wordt hier in geen geval een lans gebroken voor een abrupte overgang. Zoals Gerard Spaas beklemtoonde, gebeurt deze overgang best geleidelijk met de nodige begeleiding van de overnemer door de overlater. Dit moet er bovendien voor zorgen dat de overnemer voldoende geloofwaardigheid en legitimiteit kan opbouwen tegenover de verschillende stakeholders.

Group Ghistelincx

Het groeiverhaal van de Group Ghistelincx is er één met vele facetten: familiale overdracht, groei door verschillende overnames, instap door een private equity speler als referentieaandeelhouder en tenslotte een MBO.

Paul Ghistelincx, gebeten door techniek en auto's, wordt in 1950 officieel concessiehouder van Mercedes-Benz en zijn jonge garagebedrijf neemt zijn intrek in Waregem. In 1966 komt daar een filiaal in Deinze bij. 25 jaar later, in 1991, worden de Mercedes filialen van Oudenaarde en Ronse door de Ghistelincx groep overgenomen.

Maar daar blijft het niet bij. De Group Ghistelincx blijft groeien. Naast de externe groei door overnames van andere concessies worden ook aanverwante activiteiten ontplooid. Deze worden geleidelijk op 1 locatie gecentraliseerd. Dit moet de onderneming in staat stellen haar klanten een nog vlottere service te bieden.

In 2006 wordt de Group Ghistelincx met zijn 5 vestigingen, in het kader van een opvolgingsproblematiek, op zijn beurt overgenomen. Creafund, een industriële holding en private equity verschaffer, wordt de nieuwe hoofdaandeelhouder met de bedoeling de onderneming verder uit te bouwen.

Uiteraard stapt een dergelijke partner niet halsoverkop in een dergelijk project. De beslissing om al dan niet in te treden is de resultante van een zorgvuldig onderzoek van de onderneming.

De overnemer zal alvorens tot een akkoord te komen afspraken maken met de medeaandeelhouders (als deze er zijn) over onder andere de organisatiestructuur, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitvoerenden, vergoedingen, rendementen, aandeelhoudersverhoudingen, instap- maar ook uitstap-modaliteiten,... Met andere woorden er moet een gedetailleerd akkoord bereikt worden over een aantal essentiële corporate en familiale governance regels.

De overname door Creafund heeft Group Ghistelincx inderdaad toegelaten zich verder succesvol te ontwikkelen (verdere interne en externe groei).

2012 luidt tenslotte de voorlopig laatste fase in van het levenstraject van de onderneming. Creafund realiseert de vooropgestelde exit en er komt een MBO onder impuls van de CEO en het middle management.

De betrokken partijen wijzen op volgende succesfactoren in een dergelijk traject:

- Gelijklopende visie en persoonlijke match (waarden)
- Balans opportuniteit versus de challenge bij instap
- Degelijk aankooptraject en prijs
- Implementatie van beslissing- en controlestructuren
- Gedegen uitbouw middels inzicht en onderzoek
- Meerwaardecreatie (volgt logischerwijs uit bovenstaande).

CONCLUSIES: een aantal nuttige lessen en aanbevelingen uit de praktijk

Eén van de meest kritische fasen voor de continuïteit van een onderneming is de opvolging. Het is een complex en dikwijls ingewikkeld en emotioneel proces dat een veel betere kans krijgt wanneer het goed wordt voorbereid. Goed bestuur verhoogt de overlevingskansen van de onderneming en zorgt ervoor dat de onderneming meer en beter gewapend is tegen de negatieve impact die een opvolgingsproblematiek met zich mee kan brengen.

Geen twee ondernemingen zijn dezelfde, net zo min als de opvolgingssituatie ervan. Wij hopen met bovenstaande cases een aantal verklarende inzichten te hebben aangereikt in hoe principes van deugdelijk bestuur kunnen helpen een eventuele opvolging of overname in goede banen te leiden. Een aantal interessante aanbevelingen groeperen we hier graag nog even. Ze vormen immers een nuttige leidraad voor iedere eigenaar die geconfronteerd wordt met een opvolging- of overdrachtvraagstuk.

› Begin er tijdig aan en laat u omringen met de nodige expertise

Overdracht is een proces, een evolutie, geen revolutie. Dit houdt in dat zo een proces tijd vergt en daarom

ook tijdig moet aangevat worden. Immers, het zit meestal niet van de eerste keer goed! Een uitgestippeld plan voor de opvolging binnen de onderneming komt er niet vanzelf en neemt gemiddeld ook 5 à 7 jaar in beslag.

Uit de bestudeerde praktijkgevallen is duidelijk naar voor gekomen dat het tijdig aanvatten van de opvolgingsproblematiek één van de moeilijkste punten is in een familiale opvolging. Vandaar dat de hulp van externen dikwijls een belangrijke stap kan zijn om tijdig te anticiperen vooraleer grote stappen vooruit te zetten. Het opzetten van een adviesraad of een raad van bestuur kan een grote toegevoegde waarde betekenen voor de onderneming, niet alleen ter voorbereiding van moeilijke hoofdstukken die aan bod zullen komen, maar is tevens belangrijk voor de verdere professionalisering van het bedrijf.

Het is daarom ook aan te bevelen dat alle nuttige informatie, zoals de Code Buysse en de initiatieven en publicaties die dankzij de inzet van het Agentschap Ondernemen recentelijk zijn ontwikkeld (zie Bijlagen) ten volle benut worden om tijdig te anticiperen op de successie in ondernemingen.

› Laat alle opties open vooraleer een gefundeerde keuze te maken

Van een opvolging is sprake als een onderneming binnen de familie wordt overgedragen, gewoonlijk van ouders op kinderen. Maar ook andere overdrachtvormen kunnen aan bod komen, vb. door een management buy-out of verkoop aan een derde, al dan niet

industriële, partij. Het valt te appreciëren dat het Agentschap Ondernemen het debat verruimd heeft en niet enkel inzoemt op de familiale opvolging, die eerder al heel wat aandacht heeft gekregen.

Familiale overdracht komt evenwel nog steeds vaker voor dan andere vormen van overdracht, maar het aantal overdrachten aan derde partijen neemt toe en het wordt steeds belangrijker om ook dergelijke overdrachten op succesvolle wijze te ondersteunen. Niet alleen blijkt dat meer en meer ook de optie van een overdracht buiten de familie in overweging wordt genomen, maar de praktijkgevallen tonen vooral aan dat er vaak sprake is van gemengde formules (met inbreng van extern kapitaal en/of extern management) al dan niet gespreid in de tijd.

De overnemer van een deel of het geheel van het kapitaal/de onderneming, kan immers ook van buiten de familie komen. Het kan gaan om een externe kapitaalbreng, dan wel om een totale overname. Hier-tussen bestaan uiteraard heel wat verschillen, zeker ook naar de governance uitdagingen toe. Ook het type overnemer vraagt de nodige nuancering: zo kan het gaan om een industriële partij, dan wel om een financiële partij; er kan sprake zijn van één individuele investeerder, dan wel van een groep investeerders op zoek naar goede investeringsopportuniteiten of naar ondernemingen met een sterk groeipotentieel.

Het (familiaal) kapitaal van de vennootschap openstellen voor externe investeerders is een beslissing die niet lichtzinnig mag worden genomen en waarover goed moet worden nagedacht. Het is een ingrijpende beslissing waar alle bestaande (familiale) aandeelhouders

ders moeten achter staan. Bovendien is ook de waardering van een 'besloten' onderneming niet altijd zo evident. Uiteraard stapt een dergelijke partner niet halsoverkop in een overnameproject. De beslissing om al dan niet in te treden is de resultante van een zorgvuldig onderzoek van de onderneming. Dit kan o.a. aan de hand van onderstaande vragenlijst.

Acht vragen bij het evaluatietraject van een overname:

1. Wat zijn de intrinsieke kwaliteiten van de medeaandeelhouders/management?
2. Hoe sterk is de interne organisatie? Beslissingsstructuren? Corporate Governance?
3. Hoe doet het bedrijf het? Zijn producten/diensten? SWOT/Actieplan KT
4. Hoe doen de concurrenten het? De markt?
5. Welke is de sectorevolutie? Consoliderend? Horizontaal? Verticaal?
6. Businessplan voor K-M-L termijn maken (horizon 1 tot 5 jaar) + actieplan
7. Inschatting van de externe risicofactoren en de impact daarvan op het plan
8. GO or NO-GO

Bron: Herman Wielfaert (Creafund) – Presentatie Stakeholdersplatform Opvolging en Overname: Ghistelincx – 17/09/2013

Steeds meer privé-investeerders en familiale kapitalen willen vandaag de dag rechtstreeks in bedrijven investeren via aandelenkapitaal of obligaties. De vraag van wege kandidaat-investeerders naar interessante investeringsopportuniteiten overtreft vandaag het aanbod².

Ook hier zullen investeerders sneller geneigd zijn in te stappen in ondernemingen die hun governance op orde hebben. Zo zal ook de governance van de onderneming een positieve invloed kunnen hebben op de risicograad en dus de waardering van de onderneming. Vandaar het grote belang voor groeiondernemingen om via goed bestuur te anticiperen op de successieproblematiek.

Niet alleen kan er sprake zijn van de intrede van extern kapitaal, maar ook van het aanstellen van een extern manager. Het uit handen geven van het dagelijks bestuur aan een extern manager kan een weloverwogen keuze zijn, ver vooraleer sprake is van een opvolging of overname, of net naar aanleiding daarvan. Het is in ieder geval een belangrijke evolutie, zeker ook voor de heersende bedrijfsleider/eigenaar. Een dergelijke evolutie moet zeker de nodige aandacht krijgen naar aanleiding van een bedrijfsopvolging en/of -overdracht. Een belangrijk moment waarbij er dan ook dikwijls een splitsing komt tussen het voorzitterschap van de raad van bestuur en de dagelijkse leiding van de onderneming.

De externe manager krijgt aldus de verantwoordelijkheid over het dagelijks bestuur, het operationele.

² Overnames en groei in onzekere tijden, Deloitte (2012)

De stichter/eigenaar zal zich dan meer kunnen concentreren op de grote lijnen, de strategie en vooral de wat langere termijn. De impact van een dergelijke stap mag niet worden onderschat, gezien ook het psychologische aspect van machtsdeling, openheid en een doorslaggevende professionalisering hiermee verbonden is³.

In principe kunnen een 5-tal overdrachtvormen worden onderscheiden:

- A. Overdracht binnen de familie, zonder extern kapitaal
- B. Overdracht binnen de familie met inbreng van extern management
- C. Overdracht binnen de familie met inbreng van extern kapitaal
- D. Management Buy Out, al dan niet met behulp van extern kapitaal
- E. Verkoop aan industriële (of financiële) partner.

Uit de vele praktijkcases is naar voor gekomen dat ondernemers best alle opties de revue laten laten passeeren vooraleer tot een gefundeerde en weloverwogen keuze te komen. Vandaar dat het nuttig kan zijn even een samenvattend overzicht te geven van een aantal praktijkcases, wat juist aantoont hoe gevarieerd de historiek van successie in familiebedrijven eruit ziet. De cijfers verwijzen naar de fase in het proces.

³ Koers zetten naar deugdelijk bestuur in mijn KMO, Van den Berghe & du Bus de Warnaffe (2014)

Keuzeprocess in de praktijk	A: Opvolging in de familie	B: Opvolging in de familie + extern mgt	C: Opvolging in de familie + extern kapitaal	D: MBO	E: Overname
Group	1/2/3				
Cras	1/2/3				
Spaas	1/4	3	2		
Nuscience				1	2
Willy		1	2		
Group	1			3	2

› Zorg voor een goed begeleid overgangproces

De overdracht is een ingewikkeld proces, waar veel meer bij komt kijken dan men soms kan vermoeden. Tijdens de afhandeling van een dergelijk proces moeten er tal van obstakels worden overwonnen, niet alleen van juridische of fiscale, maar heel zeker ook van emotionele aard. Er is een zekere betrokkenheid nodig tussen de overlater en de overnemer. Die komt dikwijls voor tussen ouder en kind, maar kan evengoed bestaan of ontwikkeld worden tussen de overlater en een derde partij.

De input van externe adviseurs en de aanwezigheid van een klankbord blijken van onschatbaar belang in deze cruciale ondernemingsfase. Een adviesraad of

een raad van bestuur kan tijdens een dergelijke overgangperiode een belangrijke rol spelen in het verzoenen van de emotionele aspecten en de rationele eisen van het bestuur van ondernemingen. Een raad van bestuur maakt het mogelijk één en ander te 'defamilialiseren' en de zaken met een helikopterzicht te beoordelen. Zeker wat de emotionele aspecten betreft, is het vaak makkelijker om de vraag aan een aantal externen voor te leggen. Zoals eerder gesteld: de adviesraad of de raad van bestuur is een excellent medium om keuzes en beslissingen rationeel te houden en niet emotioneel.

De overnemer zal alvorens tot een akkoord te komen afspraken maken met de medeaandeelhouders (als deze er zijn) over onder andere de organisatiestructuur, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de uitvoerenden, vergoedingen, rendementen, aandeelhoudersverhoudingen, instap- maar ook uitstap-modaliteiten,... Met andere woorden er moet een gedetailleerd akkoord bereikt worden over een aantal essentiële corporate en familiale governance regels.

Graag brengen we nog even de succesfactoren in een dergelijk overnametraject in herinnering:

- Gelijklopende visie en persoonlijke match (waarden)
- Balans opportuniteit versus challenge bij instap
- Degelijk aankooptraject en prijs
- Implementatie van beslissing- en controlestructuren
- Gedegen uitbouw middels inzicht en onderzoek
- Meerwaardecreatie (volgt logischerwijs uit bovenstaande).

Het verdient tevens aanbeveling een begeleidingsperiode af te spreken. Tijdens deze periode trekt de eigenaar zich geleidelijk aan terug uit het bedrijf, zo wordt er ook een zekere mate van vertrouwen opgebouwd tussen overlater en overnemer. Zoals eerder gesteld: "Loslaten komt alleen maar ten goede van het zelfvertrouwen van de opvolger."

› Aligneer de diverse familiale belangen met het ondernemingsbelang: een evenwichts-oefening op de smalle balk!

De overdracht in een familiale onderneming wordt des te moeilijker als er niet sprake is van één (uitverkoren) persoon, die duidelijk kan instaan voor de continuïteit van het bedrijf. Vaak is de realiteit anders en zijn er meerdere personen (broers en zussen) betrokken, die niet noodzakelijk dezelfde visie delen over de richting die de onderneming moet varen. Hoe ga je met een dergelijke situatie om zonder dat dit hoeft te leiden tot conflicten tussen de actieve en de niet-actieve aandeelhouders? De oplossing kan dan zijn, zoals bij Joos en Cras, dat één persoon als potentieel opvolger/bedrijfsleider het initiatief kan/mag nemen. Of er wordt (al dan niet in stappen) gekozen voor een duidelijke scheiding tussen aandelenkapitaal (familiaal) en beleid (bedrijfsleiding extern), omdat de eigenaar zich ervan bewust is dat dit het langetermijnsucces van zowel de onderneming als de familie beter zal dienen (want niet iedereen is immers een geboren ondernemer; zie de case Willy Naessens Group). Belangrijk is dan om erop toe te zien dat exploitatie en eigendom goed uit elkaar gehouden worden. Uiteraard is het niet evident om die keuzes te maken. In de

eerste jaren komt daar ook een stuk psychologie bij kijken. Als de leiding wordt genomen door niet-familieleden, dan moet de familie dit ook leren aanvaarden. En zoals gesteld, als de externe managers het goed doen, moet je verstand primeren op je hart.

Maar ook externen in een raad van bestuur of een raad van advies kunnen hierbij een essentiële rol spelen, om het debat te objectiveren, de emotionele angsts eruit te halen, en/of als neutrale arbiter op te treden. Het is belangrijk dat iemand hierbij het voortouw neemt en stappen zet naar een duidelijker onderscheid tussen de familiale en de ondernemingsbelangen. Idealiter regelt men ver voor zich de problematiek van opvolging stelt een aantal basisafspraken tussen de familieleden. Er zal met andere woorden ook moeten gewerkt worden aan de 'familiale governance'.

Daarnaast is een dergelijk proces ook niet volledig als er niet voldoende aandacht gaat naar een duidelijke taakomschrijving en bevoegdheidsverdeling tussen de vorige bedrijfsleider (al dan niet voorzitter van de raad van bestuur) en de nieuwe (al dan niet CEO of bedrijfsleider). De praktijkervaringen hebben onomstotelijk aangetoond dat bij gebrek aan een duidelijke en voldragen bevoegdheidsverdeling de opvolging snel aanleiding kan geven tot achterhoedegevechten en zelfs regelrechte conflicten. Ook hier geldt: beter voorkomen dan genezen.

› Zorg voor een dynamische aanpak en de juiste mentaliteit

Voor elke onderneming geldt uiteraard dat governance geen statisch gegeven mag zijn maar mee moet evolueren. Goed bestuur vergt dan ook een dynamische en gefaseerde aanpak die mee zal evolueren met de grootte, de complexiteit en de maturiteit van de onderneming en de ondernemer/eigenaar.

Vooraf de bereidheid en de juiste mentaliteit zijn cruciale factoren die het governance proces zullen sturen en determinerend zullen zijn of een dergelijk opvolging- of overnameproces al dan niet succesvol kan zijn. Deze governance maturiteit wordt bepaald door een combinatie van verschillende elementen, zoals de eigenheid van de kmo (op zich al een complexe factor), de instelling en houding van de eigenaar en de bedrijfsleider, de wil en ambitie tot groei, de competentie van management en bestuurders om de groei te sturen en de houding ten opzichte van de inbreng van externen (in management, bestuur en kapitaal).

› Tips van ervaren overlaters

Tot slot kan het nuttig zijn een aantal tips van ondernemers samen te vatten. Wij wensen alle ondernemers, die bereid waren hun inzichten met ons te delen in de loop van dit project, hiervoor dan ook expliciet te danken.

Tips van ondernemers voor een goede opvolging

1. Bepaal duidelijk je missie, visie, strategie en waarden. Hierbij kan een raad van bestuur of een raad van advies een ideaal platform zijn en een helikoptervisie brengen die een dagelijks bestuurder soms ontbreekt (zit teveel met zijn neus op het stuur).
2. Laat je omringen (door specialisten of externen).
3. Houd rekening met je kinderen, maar maak een duidelijk onderscheid tussen de familie en het bedrijf. Een raad van bestuur kan dit onderscheid vergemakkelijken (met focus op de onderneming) bij voorkeur gekoppeld aan de ontwikkeling van een familiale governance (met focus op de familie).
4. Zorg voor veel transparantie.
5. Begin tijdig, het zit nooit onmiddellijk juist!
6. Creëer geen illusies als overlater, wees eerlijk en transparant.
7. Sta open voor wat je kunt leren bij collega-ondernemers.
8. Als extern adviseur of bestuurder, investeer in het vertrouwd raken met de specifieke wereld van familiale ondernemingen.
9. Kijk kritisch naar het potentieel van het bedrijf: wat halen we er maximaal uit zonder daarbij de toekomstige ontwikkeling van de onderneming in gevaar te brengen?
10. Praat veel. Enorm veel. En zoek een consensus, hoeveel tijd en inspanningen dit ook moge vergen (dit geldt zeker ook voor een raad van bestuur, die als collegiaal orgaan samen maar ook elk individueel voor alle beslissingen verantwoordelijkheid draagt).
11. Houd alle opties open! Maar kies tenslotte bewust en goed gefundeerd en hou zoveel als mogelijk rekening met zowel de essentiële emotionele als de rationele elementen.

BIJLAGE 1: Code Buysse II

Een greep uit een aantal relevante corporate governance aanbevelingen voor niet-beursgenoteerde ondernemingen⁴

Principe 1. Inleiding en algemene principes.

1.1 Deze Code richt zich tot alle ondernemingen volgens Belgisch recht, die niet als “genoteerde vennootschappen”¹ in de zin van het Wetboek van Vennootschappen kunnen beschouwd worden.

1.2. Deze Code omvat aanbevelingen voor de wijze waarop ondernemingen worden bestuurd en gecontroleerd. Hierbij staat de wisselwerking tussen de aandeelhouders, de raad van bestuur en het management van de onderneming centraal.

1.3. Corporate governance is belangrijk voor alle ondernemingen.

Corporate governance:

- verschaft de onderneming een professioneel imago naar alle betrokken partijen, inzonderheid banken en financiers;
- is een troef naar de rekruteringsmarkt toe;
- speelt een belangrijke rol om de continuïteit van de onderneming te verzekeren, inzonderheid in

familiebedrijven;

- kan bijdragen tot een verhoogde rentabiliteit van de onderneming.

De belangrijkste doelstelling van corporate governance is waardecreatie op lange termijn.

1.4. Om te komen tot een optimale wisselwerking tussen de aandeelhouder(s), de onderneming, haar medewerkers en andere belanghebbenden is het aangewezen de visie en de missie van de onderneming duidelijk vast te stellen. Daarbij dienen ook de waarden bepaald waarmee moet rekening gehouden worden. Dit mission statement vormt een referentiekader en een baken voor de beslissingen en handelingen van degenen die bij de onderneming zijn betrokken en het vormt de basis voor de langetermijnstrategie.

1.5. Niet-beursgenoteerde ondernemingen zijn zeer divers. Daarom is het van belang dat met de eigenheden van elke onderneming wordt rekening gehouden bij het uitwerken van haar corporate governance. Inzonderheid de aard, de omvang en de groeifase van de onderneming zullen in aanmerking moeten genomen worden.

Corporate governance evolueert naarmate de onderneming groeit. Deze evolutie valt meestal uiteen in vier fasen:

Fase 1: Deugdelijk ondernemen

Dit is de fase waarin de ondernemers zich bevinden die hun bedrijf nog niet in een vennootschapsstructuur hebben ondergebracht. Voor hen, zoals overigens voor alle ondernemingen tijdens hun ganse bestaans-

⁴ meer informatie: www.codebuysse.be (editie juni 2009)

duur, is deugdelijk ondernemen, zoals beschreven in deel 2 van deze Code, belangrijk.

Fase 2: De raad van advies

In deze fase laat de ondernemer zich bijstaan door een raad van advies, die hem een klankbord biedt met betrekking tot zijn bedrijfsvoering.

Fase 3: De actieve raad van bestuur

In deze fase wordt de raad van bestuur geactiveerd door frequent te vergaderen en met belangrijke en strategische zaken bezig te zijn. De werking van de raad van bestuur wordt geoptimaliseerd wanneer ook externe bestuurders er deel van gaan uitmaken. De taak van de raad van bestuur wordt omschreven in artikel 5.2 van deze Code.

Fase 4: De verdere uitbouw van de bestuursorganen

Voor grotere of snelgroeiende ondernemingen zal een verdere uitbouw van corporate governance met bijzondere aandacht voor comités nodig zijn.

1.7. Een doorslaggevend verschil met corporate governance bij beursgenoteerde ondernemingen is de eigendomsstructuur van niet-beursgenoteerde ondernemingen. De eigendom van de onderneming is bij niet-beursgenoteerde ondernemingen meestal geconcentreerd in handen van één of meerdere aandeelhouders, die dikwijls tot dezelfde familie behoren. In vergelijking met beursgenoteerde bedrijven, die een beroep doen op de open kapitaalmarkt, beslissen niet-beursgenoteerde ondernemingen zelf in welke

mate zij deze aanbevelingen opvolgen en welke transparantie zij hieraan geven.

1.8. Corporate governance mag niet verworden tot een geheel van formele spelregels. De geest van de corporate governance-aanbevelingen dient te primeren op de vorm. Bovendien is het aangewezen dat de aanbevelingen en de interne controleprocedures zoveel als mogelijk geïntegreerd worden in de bestaande bedrijfsprocessen, in een geest van proportionaliteit en om bijkomende bureaucratische last (en kosten) te vermijden. Corporate governance-aanbevelingen mogen in geen geval de ondernemingsdynamiek verstikken en moeten dus voldoende ruimte laten voor een flexibele invulling.

1.9. Deze Code bevat aanbevelingen waaraan de ondernemingen zich op basis van vrijwilligheid onderwerpen. Met deze aanbevelingen appelleert de Code aan de individuele verantwoordelijkheid van iedere ondernemer in de overtuiging dat een verantwoord ondernemer niet zijn persoonlijk belang maar het ondernemingsbelang en de continuïteit van de onderneming centraal stelt, en dit in een breed sociologisch kader.

1.10. Deze Code is complementair aan de Belgische wetgeving. Geen enkele bepaling van deze Code mag geïnterpreteerd worden in afwijking van het Belgische recht.

Principe 2. Deugdelijk ondernemen

Principe 3. Maatschappelijk verantwoord ondernemen

Principe 4. De raad van advies

Principe 5. Een actieve raad van bestuur

Principe 6. Een performant (senior) management

Principe 7. Betrokken aandeelhouders

Principe 8. Controle en risicobeheer

Principe 9. Specifieke aanbevelingen voor familiale ondernemingen

Principe 10. Bekendmaking van de corporate governance-regels

BIJLAGE 2: Infopakket Agentschap Ondernemen

Wenst u een gratis informatiepakket? Vul dan dit webformulier in op de website van het Agentschap Ondernemen⁵.

Het informatiepakket omvat volgende informatie:

- Brochure "Al gedacht aan opvolging? Een bedrijfs-overdracht kan tot 10 jaar duren"
- Brochure "Stappenplan bedrijfsoverdracht: wanneer en hoe eraan beginnen"
- Brochure "Al gedacht aan opvolging? Doe beroep op financiële ondersteuning"
- Brochure "Uw onderneming klaar voor de overdracht"
- Fiche "Is uw bedrijf klaar voor de overdracht? Doe de online tests"
- Overzicht van de projecten "Bedrijfsoverdracht van onze partners".

⁵ www.agentschapondernemen.be

BIJLAGE 3: Inspiratie- bronnen codes & Publi- caties GUBERNA Centrum Groeiondernemingen

Relevante codes als inspiratiebron

www.codebuysse.be
www.ecoda.com

Publicaties GUBERNA Centrum Groeiondernemingen

1. Vokawijzer 22 – Externe bestuurders mee in de cockpit van uw bedrijf
Auteurs : Tom Van Acker, Lutgart Van den Berghe, Abigail Levrau (september 2012)
2. Cap sur la gouvernance des PME
Auteur(s): Sibylle du Bus de Warnaffe, Lutgart Van den Berghe. Préface: Vincent Reuter
2013 | ISBN 9782874556678 | x + 136 pgs | paperback.
Uitgegeven bij : Anthemis
3. Koers zetten naar deugdelijk bestuur in mijn kmo
Auteur(s): Lutgart Van den Berghe, Sibylle du Bus de Warnaffe (juli 2014 | ISBN 978-94-0000-524-2 | x + 114 blz. | paperback. Uitgegeven bij: Intersentia)

4. Governance in groeibedrijven – Opvolging en Overname
Auteurs : Astrid Rubens, Francis Denoo, Lutgart Van den Berghe (augustus 2014)

Interessante links

www.overnamemarkt.be
Vlaamse site 'de kortste weg tussen overnemers en overlaters'

www.brutrade.be
Het portaal voor bedrijfsovernames in het Brussels hoofdstedelijk gewest

www.sowaccs.be
Société Wallonne d'Acquisitions et de Cessions d'entreprises



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS

Deze publicatie is beschikbaar via www.guberna.be

CONTACT

Francis Denoo
Business Development Associate
GUBERNA
Tel: +32 9 210 98 29
Fax: + 32 9 210 98 90
Francis.Denoo@guberna.be

Alle rechten voorbehouden. Zonder voorafgaande toestemming van GUBERNA (Het Instituut voor Bestuurders/l'Institut des Administrateurs) en het VERBOND VAN BELGISCHE ONDERNEMINGEN mag niets van deze uitgave verveelvoudigd, bewerkt en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm, magnetische media of op welke andere wijze dan ook.



Agentschap
Ondernemen



GUBERNA
INSTITUUT VOOR BESTUURDERS
INSTITUT DES ADMINISTRATEURS



Vlaanderen
In Actie
Pact 2020

